

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ СУМСЬКИЙ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту/Центр заочної, дистанційної та вечірньої  
форми навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„ До захисту допускається ”  
завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ І. І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ  
МОТИВАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ БІЛОПІЛЬСЬКОГО ДИТЯЧОГО  
БУДИНКУ-ІНТЕРНАТ)»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

*Студента гр. М.мз—1с* Воронка Руслан Анатолійович

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело \_\_\_\_\_ ПІБ студента

*Науковий керівник:* к. е., н. доцент. Мирошніченко Ю. О

**Суми 2021 р.**



## Анотація

Дослідження було спрямовано на одну із функцій менеджменту, мотивацію. У першому розділі роботи було проаналізовано методично-наукову літературу, на предмет управління персоналом на основі принципів мотивації. У другому розділі роботи було проаналізовано методологію управління персоналом. Та охарактеризовано принципи мотивації персоналу підприємства. У третьому розділі було проаналізовано Білопільський дитячий будинок-інтернат. Основний акцент було поставлено на систему управління персоналом та на принципи мотивації персоналу установи. Запропоновано наступні управлінські принципи мотивації, мотивація за потребами, мотивація за цілями, мотивація заснована на принципах корпоративної культури, економічна мотивація, адміністративна мотивація тощо. У другому підрозділі третього розділу було розроблено систему рекомендацій для керівництва установи, щодо удосконалення системи управління персоналом на принципах мотивації.

*Ключові слова:* управління персоналом, мотивація, методологія, принципи мотивації, управління, менеджмент, система мотивації, методологія управління.

## Реферат

*Структура й обсяг роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 17 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 43 сторінки, у тому числі 9 рисунків, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Метою роботи є* теоретичне та методологічне обґрунтування концептуальних основ і напрямів удосконалення системи управління персоналом на принципах мотивації (на прикладі Білопільського дитячого будинку-інтернат).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати наукові джерела в яких науковці описують систему управління персоналом;
- проаналізувати методологічні принципи мотивації персоналу;
- теоретично узагальнити систему управління персоналом та принципи мотивації персоналу;
- проаналізувати систему управління персоналом та мотивацію у Білопільському дитячому будинку-інтернат;
- обґрунтувати важливість використання методології принципів мотивації в управлінні персоналом в Білопільському дитячому будинку-інтернат;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивації у Білопільському дитячому будинку-інтернат.

*Об'єкт дослідження:* сукупність соціально-економічних відносин що виникають в процесі удосконалення системи управління персоналом у організації.

*Предмет дослідження:* науково-методичні засади та організаційно-економічний інструментарій мотивації як інструменту управління персоналом.

*Методи дослідження:* загально наукові; аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, моделювання. Аналіз літератури, аналіз документів, спостереження, бесіди, інтерв'ю, моделювання. Системний принцип, теоретичне узагальнення, ретроспективний аналіз.

*Наукова новизна:* полягає у поглибленні теоретико-методологічних і прикладних аспектів модернізації системи управління персоналом на принципах мотивації в установах типу дитячий будинок-інтернат.

Розроблено алгоритми та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в Білопільському дитячому будинку-інтернат та подібних установах.

*Ключові слова:* управління персоналом, мотивація, методологія, принципи мотивації, управління, менеджмент, система мотивації, методологія управління.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Аналіз ключових понять та сутності управління персоналом.....	9
1.2 Аналіз змісту теорій мотивації персоналу.....	11
<b>РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>21</b>
2.1 Методологічні засади управління персоналом.....	21
2.2 Аналіз методів мотивації.....	23
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ МОТИВАЦІЇ У БІЛОПІЛЬСЬКОМУ ДИТЯЧОМУ БУДИНКУ-ІНТЕРНАТ.....</b>	<b>30</b>
3.1 Аналіз існуючої системи управління в Білопільському дитячому будинку-інтернат.....	30
3.2 Аналіз системи управління персоналом в Білопільському дитячому будинку-інтернат.....	35
3.3 Удосконалення системи управління персоналом на основі використання принципів мотивації в дитячому будинку-інтернат.....	36
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>41</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....</b>	<b>42</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Персонал організації є одним із головних активів підприємства. Тут необхідно розуміти що під поняттям персонал криється конкретна жива людина у якої є розум, совість, почуття, воля та свої бажання. І не завжди організаційні цілі співпадають з індивідуальними. Цей феномен є ключовим для успіху всієї організації. Керівник повинен розумітися, на тому, як корегувати індивідуальні цілі людей які входять в трудовий колектив з цілями організації, будь якого типу. Отже розуміння керівником механізмів мотивації персоналу є ключовим для успіху всієї організації та кожної людини яка входить до неї. Мотивація – це інструмент керівника за допомогою якого він досягає організаційного успіху. Розуміння та уміння як впливати на людей за допомогою мотивації є актуальним питанням для сучасного керівника. Яким чином впливати на розум і поведінку людини завжди було відкритим питанням. І сучасників керівників, це також стосується безпосередньо.

**Аналіз поглядів науковців.** Проблему мотивації персоналу вивчали, як зарубіжні так і наші науковці: Файоль О., Мак Клелан Герцберг Ф., Шелдон О., Гілберд М. і Л. Гілберт, Портер Л., Емерсон Г., Мейо Е., Тейлор Ф., Фолтер, Лоулер У., , Маслоу А., Бугудський А. , Колота, Цимбалюк, Завдський, Дмитренко Г., Афоніна А., Купалова Г, Михайлова, Шепеля І, Туган Барановский та інші.

*Метою роботи є* теоретичне та методологічне обґрунтування концептуальних основ і напрямів удосконалення системи управління персоналом на принципах мотивації (на прикладі Білопільського дитячого будинку-інтернат).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати наукові джерела в яких науковці описують систему управління персоналом;
- проаналізувати методологічні принципи мотивації персоналу;

- теоретично узагальнити систему управління персоналом та принципи мотивації персоналу;
- проаналізувати систему управління персоналом та мотивацію у Білопільському дитячому будинку-інтернат;
- обґрунтувати важливість використання методології принципів мотивації в управлінні персоналом в Білопільському дитячому будинку-інтернат;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивації у Білопільському дитячому будинку-інтернат.

*Об'єкт дослідження:* сукупність соціально-економічних відносин що виникають в процесі удосконалення системи управління персоналом у організації.

*Предмет дослідження:* науково-методичні засади та організаційно-економічний інструментарій мотивації як інструменту управління персоналом.

*Методи дослідження:* Загально наукові: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, моделювання. Крім того, використано аналіз літератури, аналіз документів, спостереження, бесіди, інтерв'ю. Використовується системний принцип, теоретичне узагальнення, ретроспективний аналіз.

*Теоретична цінність дослідження.* Матеріал який викладений в дослідженні формує систему знань та методів управління персоналом. Дає керівнику загальне розуміння процесу управління персоналом за допомогою мотивації в установах, організаціях та на підприємствах. Фактично в будь-якій сфері господарської діяльності.

*Наукова новизна* полягає у поглибленні теоретико-методологічних і прикладних аспектів модернізації системи управління персоналом на принципах мотивації в установах типу дитячий будинок-інтернат.

*Практична цінність дослідження.* Матеріал можна використовувати для створення міні курсів або розділів, тем, під-тем, для викладання в начальних закладах. Також для створення лекцій для управлінців в практичній та консультативній діяльності. В різних сферах де є організація, підрозділ або

команда перед якою стоїть загальна ціль. В державному управлінні, політичній діяльності, громадських організаціях, та комерційних або не комерційних організаціях. Де необхідно управління персоналом.

*Структура й обсяг роботи.* Структура робота наступна: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 17 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 43 сторінки, у тому числі 9 рисунків, список джерел викладений на 2 сторінках.



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Аналіз ключових понять та сутності управління персоналом

Аналізуючи наукову літературу в якій досліджується управління персоналом на засадах мотивації. Неможливо не звернути увагу на те що, управління персоналом є одним із найважливіших елементів соціально-економічних систем. З часів зародження організованого суспільства управління людьми було одним із головних питань для управлінців та лідерів різних сфер соціального буття. Релігійні жерці, державні діячі, військові лідери, філософи та господарники переймалися питанням як спонукати людей виконувати їх волю. Сучасна управлінська діяльність не є виключенням. Одним із елементів процесу менеджменту є мотивація персоналу. Наше дослідження присвячене питанню мотивації персоналу та вдосконаленню системи мотивації персоналу в Білопільському дитячому будинку-інтернат. Уміння мотивувати людей на виконання своїх професійних обов'язків та бути відданим організації, та її цілям це одна із найважливіших компетенцій керівника.

В даному розділі ми визначимо наступні поняття соціо-економічна система, мотивація, «мотивація персоналу».

*Сутність та особливості соціально-економічних систем.* «Це такі системи, що мають ціль функціонування та містять у своєму складі людей як елементи. Такі системи являють собою надзвичайно складні об'єкти» [1].

Деякі економісти пов'язують поняття економічної системи із соціально-економічною системою. «Економічна система є складовою соціально-економічної системи, оскільки вона характеризує суспільне виробництво. Тобто соціально-економічна система – об'єкт планування соціального та економічного розвитку. Вона об'єднує громадське виробництво, його соціальну інфраструктуру (освіту, медицину, соціальне забезпечення тощо), інформаційні технології; систему управління суспільними процесами».

Таким чином, соціально - економічна система – це організована (узгоджена) у певний спосіб складна система зв'язків між усіма виробниками і споживачами життєвих благ. Інакше кажучи, економічна система суспільства є тією великою системою, у якій органічно поєднуються різноманітні види господарської діяльності, формуючи по суті єдиний процес, єдину економіку.

*Сутність поняття мотивація.* Вважається що першим хто використав термін мотивація був Шопенгауер (1788-1860) у «Чотири принципи достатньої причини», [2] після цього його стали використовувати як причину поведінки людей.

Одним із найперших та поширеніших методів мотивації був, метод «батога та пряника». Страх, тілесні побої, вбивство та інші погрози складали мотивацію батога. Матеріальна винагорода, їжа, одяг, житло складали мотивацію пряника. Таким чином, мотив – це внутрішній причина дій людини. Стимульована зовнішніми факторами. Мотивація – відносно стабільна в часі, індивідуальна та обумовлена ситуацією поведінка або довготривале тяжіння до цілі або оцінки. Отже «під мотивом вважають спонукальну причину дій та вчинків».

*Сутність поняття мотивація персоналу.* Мотивація – це такий психологічний стан людської психіки, який створює внутрішнє напруження та збуджує людину до дій. Далі буде більш детально охарактеризований та проілюстрований механізм збудження який ми називаємо потребами. Потреби є внутрішніми мотивами. А стимули, про які було поверхово сказано вище, це зовнішні чинники які стимулюють людину до діяльності. Тому в управлінні персоналом, необхідно, це розуміти та використовувати. Кожна людина має систему потреб які її стимулюють до трудової діяльності. Отже ґрунтуючись на цьому знанні управлінці повинні створювати систему стимулів які будуть допомагати людині задовольняти її потреби, про які буде йти мова далі. Та направляти зусилля персоналу на досягнення не тільки своїх потреб, але і на досягнення цілей та потреб які стоять перед організацією.

## 1.2. Аналіз змісту теорій мотивації

В даному підрозділі будуть проаналізовані загально визнані та викладені в науковій літературі теорії мотивації. Управлінський досвід вказує на те що, навіть якщо менеджмент розробив досконалі стратегічні цілі та плани. Тактичні та операційні плани, визначився з задачами. Але це все набір красивих теорій та ідей які треба втілити у життя організації. Втіленням планів будуть займатися люди, персонал. Який є в установі чи організації. Керівництву необхідно мати систему знань про мотиви персоналу який працює в організації.

Далі буде визначено ключові поняття які характеризують систему мотивів:

*Мотивація* – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації [3, с. 172-183].

*Мотивація* походить від латинського дієслова *movere* рухати. Під мотивацією розуміють «силу волі» - ту збудовуючу силу, яка допомагає нам подолати проблеми та перепони, щоб досягти поставлених цілей роботі та житті.

*Мотив* – це відносно стабільна в часі, індивідуальна та обумовлене ситуацією поведінка або рух до цілей.

*Мотив* (від фр. *motif*) – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються.



Рисунок 1.1 – Механізм мотивації поведінки на основі потреб

У сучасній зарубіжній і вітчизняній економічній літературі виділяють такі поняття, як *система мотивації* і *механізм мотивації*.

*Складові системи мотивації*:

- Матеріальна складова
- Соціальна складова
- Статусна складова
- Духовно-інтелектуальна складова.

*Методи мотивації* – це комплекс заходів спрямованих на стимуляцію поведінки персоналу. Складається з матеріальних, соціальних, статусних та духовно інтелектуальних факторів.



Рисунок 1.2 – Система мотивації людина

*Мотивація, її задачі:*

- Визнання керівництвом своїх співробітників за певні досягнення з метою їх стимуляції
- Прояв керівництва свого ставлення до заслуг співробітників
- Пропаганда високих результатів персоналу з ціллю стимуляції інших

*Мотивація за способами:*

- Примус. Заснований на почуттях страху перед покаранням
- Нагороди. Ґрунтується на комплекс дій стимулювання (бонуси, преції, цінні подарунки, визнання через подяки та )
- Належність. Формує у людей відчуття належності до компанії та її цілей.:
- Само мотивація. Людина сама себе стимулює до виконання певних дій.
- Стимуляція із зовні. Комплекс методів для стимуляції індивіда до дій

*Мотивація за емоційним відчуттям*

- Позитивні викликають позитивні емоції від стимулу (радість, ентузіазм, натхнення, впевненість у собі).
- Негативні викликають негативні відчуття (страх, тривогу, невпевненість, сором).

*Економічна мотивація:*

- Оплата праці, премії, участь у винагородах, бонуси.

Людина є істотою біологічною, соціальною, духовною та має схильність до трудової діяльності. Психолог Датсун виділяє наступні мотиви [4].

- Тілесні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, спеки, анальні потреби, потреба дихати.
- емоційні мотиви : страх чи прагнення до безпеки, агресивність.
- соціального характеру: прагнення до контактів, прагнення до влади, прагнення діяльності.
- мотиви до діяльності: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба в збудженні (емоційна діяльність), прагнення до творчості (комплексна діяльність).

*Охарактеризуємо най більш відомі теорії мотивації.*

Змістовні теорії:

- теорія ієрархії потреб Маслоу;
- теорія Альдерфера;
- теорія двох факторів Герцберга;
- теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

Теорія Маслоу [5].

За словами Маслоу люди мають багато різних потреб. Він їх систематизував наступним чином:

- Фізіологічні; їжа, відпочинок, вода, тепло тощо.
- Безпека: Потреби в захисті від фізичних і психологічних переобтяжень.
- Соціальна потреба: почуття приналежності до чогось, до когось, комунікації, взаємодії, прихильності, підтримки тощо
- Потреби поваги: самоповага, компетентність, визнання та повага оточенням тощо.
- Потреба самовираженні: реалізація сутнісних сил особистості.

Маслоу потреби систематизував наступним чином(рис 1.3).



Рисунок 1.3 – Ієрархія потреб за Маслоу

Розуміння яким потребам віддає перевагу працівник, керівнику дає можливість впливати на свідомість та поведінку працівника. Тому вивчати як влаштована система потреб, а отже і як буде поводити себе працівник. Дає керівнику комплекс інструментів за допомогою яких керівник зможе направити

людину на досягнення цілей організації. Та на виконання працівником своїх посадових обов'язків.

Теорія К. Альдерфера, [6] що отримала назву «Теорії ERG» (від англійських слів existence – існування, relatedness – взаємозв'язки і growth – ріст), теорія - ЖВЗ. Альдерфер виокремив наступні потреби:

- 1) потреби існування
- 2) потреби зв'язків
- 3) потреби росту

Альдерфер був прихильником Маслоу, тому розробляючи свою теорію мотивації він фактично модифікував теорію Маслоу. Ту узагальнив систему потреб яку розробив А. Маслоу. В теорії Альдерфера є певна подібність з теорією Маслоу.

- фізіологічні потреби
- соціальні потреби
- духовні потреби

Як і Маслоу, Альдерфер викладає свою теорію в ієрархічній послідовності. Але його ієрархія потреб відрізняється. Якщо А. Маслоу вважає що потреби актуалізуються послідовно, від фізіологічних і вище. То Альдерфер вважає що потреби можуть актуалізуватися як з низу, так і з верху. Рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Схема теорії Альдерфера

У другій половині 50 років [7, с. 177-195], Герцберг зі своїми колегами розробив ще одну модель мотивації засновану на потребах. На одній із Лакофарбових фабрик Герцберг вмісті зі своїми колегами провели експеримент. Дослідники ставили таке питання? Коли люди почувають себе добре після роботи, а коли погано? Та вияснили є два типи відповідей які вони поділили на дві категорії: *гігієнічні фактора* та *фактори мотивації*.

Гігієнічні фактори пов'язані з оточенням, в якому здійснюється робота. Фактори мотивації, навпаки, пов'язані з характером і змістом самої праці.

Гігієнічні фактори:

- Розмір оплати праці
- Умови праці
- Міжособистісні стосунки

За результатами дослідження було виявлено те, що на задоволеність роботою впливають більше зовнішні фактори. Які пов'язані з середовищем в якому виконується робота. Коли бракувало таких факторів, тоді працівники були не задоволені роботою. Не отримували задоволення. Але ці фактори створювали тільки задовільне середовище, про яке робітники свідчило що воно приємне. При



цьому середовище на роботу не впливало, середовище створювало відчуття задоволення зовнішнім середовищем.

Фактори мотивації:

- Відчуття успіху
- Просування по службі
- Визнання та схвалення результатів праці
- Високий рівень відповідальності
- Можливості творчого та ділового росту

Ці фактори можна систематизувати наступним чином: рис. 1.5. Тут необхідно ще раз підкреслити те, що коли ці фактори є в наявності на підприємстві. То це створює позитивний емоційний стан, та визиває задоволення і викликає мотивацію до ефективної праці. Отже для створення задовільного стимулу для підвищення мотивації працівників необхідно, щоб обидва фактори були враховані керівництвом підприємства.

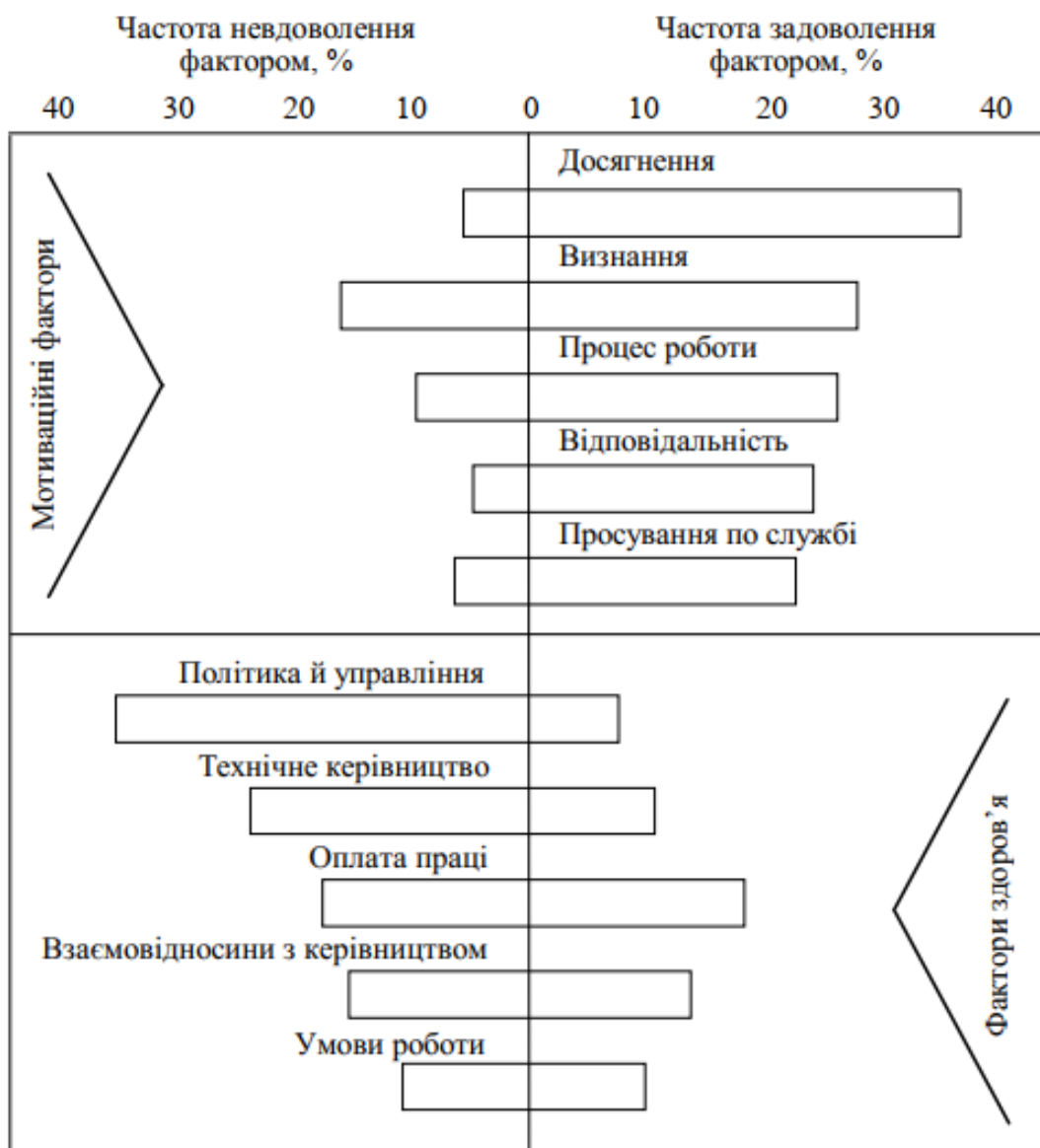


Рисунок 1.5 – Мотиваційні фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга  
Теорія потреб за Мак-Клелландом

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда [8]. Мак-Клелланд також модифікував ієрархічну шкалу потреб А. Маслоу. Він дабавиви до неї ще три важливих компонента. У свою теорію Мак-Клелланд вніс наступні елементи:

- потребу в досягненні
- потребу в приналежності
- потребу у владі.

Автор звертає увагу більше на те, що в сучасному світі базові фізичні потреби більш-менш задоволені. Тому він акцентує свою увагу на вищих потребах людини. А саме на потребах у владі, успіху, соціальній належності.

Кожна людина прагне до влади. Венський психолог Альфред Адлер вивчаючи психіку людини, прийшов до висновків, що людина від народження має комплекс недостатності. Тому намагаючись подолати даний комплекс люди прагнуть до домінування над іншими людьми. Мак-Клеланд ґрунтуючись на дослідах психологів, також розробив свою концепцію намагаючись ретранслювати її на робітників. Кожен індивід який вступає в соціально-економічні відносини, прагне до влади. Влада – це такий феномен. Який проявляється у впливі однієї людини на іншу. З ціллю примусити виконувати свою волю.

Гуманістичні психологи К. Роджерс, А. Маслоу та інші розробили концепцію самоактуалізації. Кожна людина прагне до розвитку, за їх словами коли у людини задоволені базові потреби, людина прагне до задоволення більш високих потреб. Високих мається на у вазі за шкалою Маслоу. Найвища потреба до якої прагне людина це потреба у самоактуалізації. В природі кожної людини закладений потяг, до розвитку своїх сутнісних сил. Як фізичних, так і психічних. Розвиток – це певна форма змін взагалі. Джерелом саморозвитку є закон діалектики: закон єдності й боротьби протилежностей. Даний закон є і психологічною, і філософською основою для розвитку людини. Кожна людина яка приходить на підприємство прагне до успіху. Не може бути і мови про успіх без розвитку.

Соціальні потреби. Ще в третьому столітті до нашої ери Аристотель говорив: що людина – це істота соціальна, одинаками можуть бути або боги, або дикуни. Кожна людина прагне до собі подібних, «птахи збираються за родом». Практика показує що на підприємствах де немає можливості для спілкування, дуже високий рівень плинності кадрів. Дослідження показують що, коли були створені умови для спілкування робітників між собою кадровий рух зменшувався. Тому фей фактор є важливим для створення здорової соціальної атмосфери на підприємстві.

Мак-Клелланд потребу у владі виділяє як домінуючу. Тому цей фактор треба враховувати при розробці системи стимуляції мотивів людей до праці на

підприємстві. Але важливо підкреслити що є два типи прагнення влади, це влада за ради влади та влада за ради досягнення загальних цілей які стоять перед організацією. Таким чином теорія Мак-Клелланда є одним із ефективних інструментів мотивації які дають менеджерам систему поглядів на людину та можливість створення ефективної системи мотивації до роботи на підприємстві.

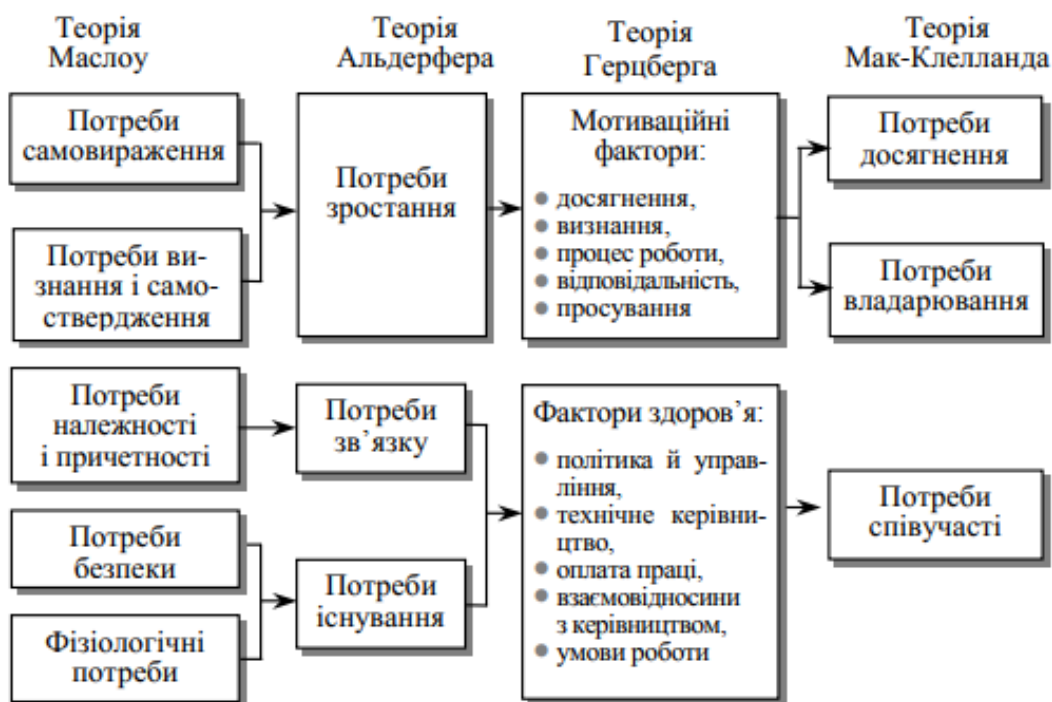


Рисунок 1.6 – Узагальнення змістових теорій мотивації

Отже розуміння змістових теорій мотивації які було проаналізовано та охарактеризовано вище. Дають концептуальне розуміння потреб людей, які можна використовувати при розробці мотиваційних стимулів на підприємстві. Менеджер здатний впливати на систему потреб людини, буде більш компетентним в управлінській роботі.

## РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

### 2.1 Методологічні засади управління персоналом

*Сутність поняття персонал організації* Організація як соціально-економічна та виробнича система, яка складається із елементів – персоналу. Успіх організації на пряму залежить від кількості та якості персоналу. В розділі буде визначено ключові поняття які стосуються персоналу. Буде охарактеризовано сутність поняття персонал та управління персоналом. За визначенням які розповсюджені в літературі про управління персоналом та організацію як систему яка складається із персоналу. У поняття організація є такі визначення. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. «Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить в певні соціальні групи, трудові колективи». Сутність поняття управління персоналом можна охарактеризувати та відкрити за допомогою наступних понять:

- трудові ресурси
- трудовий колектив
- персонал
- кадри
- людські ресурси
- кадровий потенціал.

Часто ці поняття ототожнюють, але в даному дослідженні автор вважає що їх необхідно проаналізувати та розмежувати бо кожне із цих понять має свою унікальну сутність що і буде зроблено далі в дослідженні. Метою розділу буде аналіз цих понять для з'ясування сутності поняття управління персоналом. [9, с. 11-14].

*Трудові ресурси*, це макро-економічна категорія яка несе в собі наступне значення, це економічно активна, працездатна частина населення країни чи регіону, яка володіє належною віковою, фізичною, культурно-освітньою можливістю виконувати виробничі завдання на підприємствах, установах, організаціях. Які виконують соціально-економічну діяльність. Відповідно чинного законодавства нашої країни трудові ресурси – це частина населення країни, яка володіє необхідними фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві. В широкому розумінні, трудовими ресурсами вважається все працездатне населення Країни у віці від 15 до 70 р. обидва поли. У вузькому розумінні, трудовими ресурсами прийнято вважати, кадровий потенціал кожного підприємства

*Робоча сила* – це сукупність фізичних та духовних сил індивіда які він застосовує під час виконання своїх трудових обов’язків на підприємстві. Л.І. Михайлова Робоча сила – це здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних і духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва [10, с.12].

*Кадри організації* – це сукупність працівників які маю відповідну кваліфікацію для виконання соціально-економічної діяльності на підприємстві. Функціонально весь персонал підприємства поділяється наступним чином:

- *робітники;*
- *службовці;*
- *спеціалісти;*
- *керівники*
- *молодший обслуговуючий персонал*
- *учні (стажери).*

Робітники безпосередньо зайняті виробництвом продукті та послуг на підприємстві, ремонтом, переміщенням продуктів, наглядом за роботою виробничих агрегатів, налагодженням та обслуговуванням устаткування. Фактично робітники це всі хто виконую продуктивно-виробничу діяльність на підприємстві.

Службовці – це частина персоналу яка виконує роботу з документацією, підготовку та оформлення документів, контроль, адміністративно-господарську діяльність. До цієї категорії працівників відносять секретарів, друкарів, креслярів, мебельників, архіваріусів, копіювальників. Це фактично адміністративна служба підприємства.

Керівники – це працівники які виконують керівні функції на підприємстві, генеральний директор, його помічники, керівники підрозділів. Менеджери вищої ланки, середньої та нижчої ланки.

Молодший обслуговуючий персонал – це особи які зайняті в обслуговуванні основного парку обладнання та устаткування. А також зайняті в обслуговуванні основних, допоміжних, чергових і виробничих працівників. Цю категорію складають прибиральники, двірники, гардеробники, охоронці, пожежно-вартова служба.

Учні (стажери) – це особи які набувають практичних навичок оволодіння професією на конкретному підприємстві.

Отже аналіз сутності понять які було викладено вище. Дає можливість зробити висновок, що поняття персонал треба розуміти як сукупність всіх робітників підприємства які мають професійну підготовку для виконання своїх посадових обов'язків. Тобто персонал що бере участь в виробництві товарів та послуг, та об'єднаний трудовим договором.

Узагальнити зміст категорії управління персоналом можна наступним чином:

«Управління персоналом - це діяльність керівництва, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)» [11].

## **2.2. Аналіз методів мотивації**

Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. З давніх часів люди розуміли що

єдиним джерелом для виживання була праця. Тому робітники розуміли, якщо хочеш жити в достатку працею краще. Мотивація була дуже проста. В суспільствах де праця є одним єдиним джерелом доходу, мотивація дуже проста, працюєш отримуєш винагороду, не працюєш не отримуєш матеріальних благ. Психологи прийшли до висновків що є два типи мотивації, позитивна та негативна. До позитивної мотивації відноситься все те що веде людину до успіху, до винагороди, до матеріальних благ та задоволення від своєї продуктивної праці. Натомість до негативної входить покарання, матеріальне, моральне, соціальне тощо.

В даному розділі буде проаналізовано змістові Теорії мотивації.

Роль потреб в управлінні персоналом

- Людина мотивована на досягнення матеріальних благ. Гроші, одяг, квартири, дома, авто, яхти тощо.
- Люди мотивовані на пошук безпеки. Людина в пошуку рівноваги, безпеки, стабільності, соціальної захищеності, фінансової безпеки тощо.
- Люди мотивовані на конкуренцію, на досягнення. Такі люди задовольняються в спілкуванні, в суперництві. Направлені на досягнення цілей.
- Люди направлені на безкорисні дії, романтики, таким не потрібні досягнення. Їм треба комфорт, ні яких досягнень, в пріоритеті безцільне життя.
- Люди мотивовані ідеями. Це люди які готові відмовитися від їжі, безпеки, соціуму, вони рухаються за ідеями.

Три типи співробітників:

- Співробітники направлені на досягнення цілей. Як уже вище зазначалося, такі люди мотивовані цілями, ідеями, направлені на досягнення. Часто такі люди з низьким соціальним інтелектом. Це люди діла.
- Співробітники направлені на спілкування з людьми. Це такий психотип людини який демонструє високу комунікативну активність, такі люди є командні гравці.



- Співробітники направлені на те, щоб продемонструвати себе. Це такі свого роду зірки. В кожному колективі, з точки зору соціометрії є зірки, переважаючи, прийняті та ізольовані.

Види мотивації:

*Матеріальна мотивація* сама головна матеріальна мотивація для робітника це заробітна плата. Кожен працівник працює для того, щоб отримати винагороду в виді грошей, бонусів, участі в розподілі доходу підприємства тощо.

*Моральна мотивація* кожен працівник відчуває гордість за свою працю коли його відмічають як відповідального, активного, та сумлінного члена колективу. Це стимулює людину більш активного та відповідального виконання своїх посадових обов'язків. Тому важливо в організації розробляти систему моральних стимулів для збудження мотивів до праці у своїх працівників.

*Адміністративні методи мотивації* Сутність адміністративних методів мотивації складають покарання, у вигляді штрафів, догани, відсторонення, звільнення тощо. Такі методи мотивації складаються з негативних мотиваційних впливів та дає можливість впливати на поведінку співробітників.

*Мотивація орієнтована на потреби.* Така мотивація основана на потребах людини. Знання психології потреб дає можливість менеджменту керувати свідомо задоволенням напруженням яке стимулює людину до праці. Та дає велику перевагу перед стихійним керівництвом шляхом випробувань та помилок.

*Цільова мотивація* такий вид мотивації виконується шляхом кореляції особистих цілей та організаційних. Менеджер намагається донести заплановані цілі організації до виконавців. Та шляхом координації спонукає працівників до досягнення цілей організації.

*Мотивація основана на корпоративній культурі* цей тип мотивації використовується у великих компаніях в яких уже є досвід роботи з персоналом компанії. Де вже всі дії регламентовані та розписані до найменших дрібниць. В такій організації кожний ознайомлений з алгоритмами виконання своїх

посадових обов'язків та прав. В таких компаніях є ряд традицій та сформована корпоративна культура.

На думку І. Мурашко, модель мотивації формується із послідовних етапів і має наступну схему:

- визначення людських потреб і стимулів
- незадоволення потреб викликає напруженість
- на напруженість здійснюють вплив зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета
- для задоволення потреб необхідно витратити зусилля
- Зусилля приводять до досягнення певного рівня показників, які базується на слабостях
- За досягнуті показники передбачаються винагороди, що задовольняють потреби і стимули.

Ця схема реалізується циклічно: задоволення одних потреб викликає інші, задоволення яких буде знову потребуватиме певних зусиль і так далі. Крім потреб, праця людини мотивується й іншими чинниками, такими як здібності, оточення. Зв'язок між факторами продуктивності виконавця (П) можна записати наступним чином:

$$P=f(M, Z, O) \quad (1.1)$$

де М – мотивація, З – здібності, О – оточення.

Таким чином можна стверджувати що, мотивація – це послідовна циклічна система [12, с. 244-245].

Система мотивації персоналу представлена на рис. 2.1.

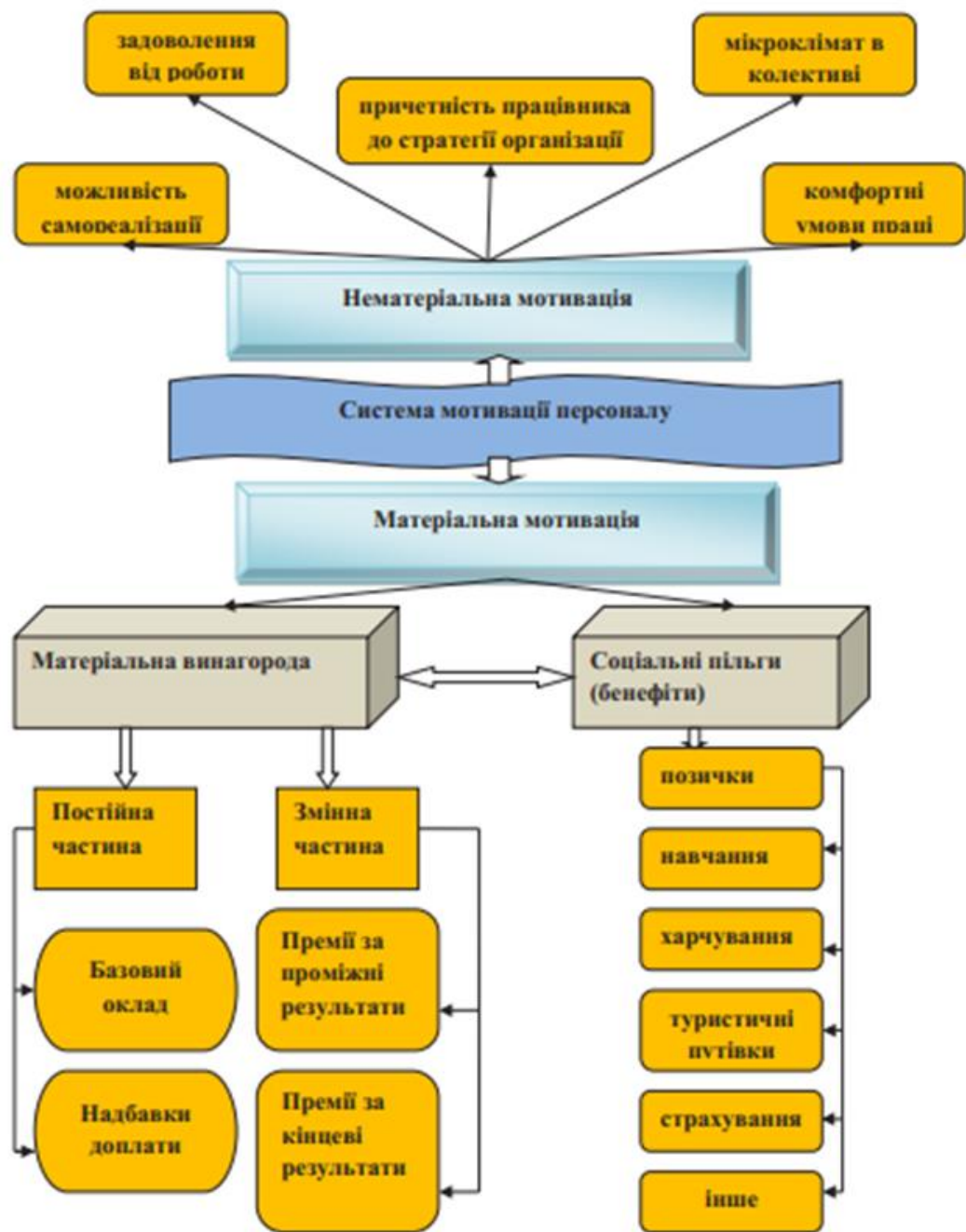


Рисунок 2.1 – Система мотивації персоналу

У організаціях зростає попит на висококваліфікованих та мотивованих працівників. У керівників є три методи впливу на працівників:

- Примусити
- Домовитися
- Зацікавити

Історично склалося так що першим з'явився *метод «батоба та пряника»*. Штрафи, виговори, залякування та покарання, різного роду є не ефективними методами. Вони на короткий час дають певний ефект але якщо організація працює в довгій перспективі, то такий метод буде не корисний для всієї організації. Тому необхідно шукати більш ефективні методи мотивації персоналу.

*Метод домовленостей* є більш ефективним методом. Цей метод є більш ефективним. Тому, що фактично керівник купує працю підлеглого. Це така комерційна угода, коли керівник купує ефективну працю. Такий метод можливий тоді, коли компанія не велика. Та має одного керівника який приймає рішення, у якого є дані про фінансові можливості організації. Отже цей метод може використовуватися, але в не великих компаніях. А коли компанія більш складна за своєю організаційною структурою, то тут такий метод фактично не можливий. Або можливий з певними обмовками.

*Метод зацікавлення* – це метод створення умов, в яких співробітники самостимулюються. Така методика є більш прийнятною для більш складної організації. Тому керівництву необхідно навчитися створювати такі умови де співробітники будуть мати можливість до самостимуляції (самотивації). Самостимуляція може розглядатись у цьому разі як розробка працюючим внутрішніх стимулів (мотивів) та бажання працювати.

У тому разі, коли напрями розвитку організації (її цілі) співпадають із напрямком, у яких учасники організації здійснюють самотивацію, результати будуть найбільш ефективними. З точки зору співпадіння напрямів цілей організації та персоналу можна виділити наступні ситуації, які будуть визначати міру мотивованості персоналу.

Цілі персоналу та організації мають протилежну спрямованість. Тут необхідно розуміти, якщо мотивація персоналу відсутня рівень заробітної плати персоналу низький, ефективність організації буде низька. В такому разі організація буде стільки працювати на скільки вистачить ресурсів. Не співпадіння цілей в кінцевому результаті приведе до краху організації.

Цілі персоналу співпадають з загально організаційними частково. Тобто, в організації деякі групи працюють з високим результатом, а деякі групи видають низькі результати.

Така ситуація теж має певні недоліки тому, що корисний вклад в виробництво є не повний зі сторони певних груп. І тому менеджерам необхідно виявляти такі протиріччя та корегувати їх. Такий тип мотивації персоналу є кращим за попередній, але все одно не достатній для повного розвитку як організації, так і персоналу. Цілі персоналу та організації співпадають та дозволяють досягти максимальної ефективності організації. Фактично такий варіант розвитку персоналу і організації є най оптимальнішим для загального розвитку організації. Тому такий підхід до мотивації персоналу є ціллю для менеджменту організації. Збіг цілей персоналу та організації забезпечує можливість ефективної реалізації стратегії та тактики організації [13, с. 246-247].

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ МОТИВАЦІЇ У БІЛОПІЛЬСЬКОМУ ДИТЯЧОМУ БУДИНКУ-ІНТЕРНАТ**

### **3.1. Аналіз існуючої системи управління в Білопільському дитячому будинку-інтернат**

Білопільський дитячий будинок-інтернат знаходиться в м. Білопільці по вул. 3 Вересня 23. Будинок-інтернат введено в експлуатацію у 1968 році і призначений для утримання підопічних з вадами розумового розвитку та молодіжного відділення. В будинку-інтернаті 49 житлових кімнат, функціонує дитяче та молодіжне відділення розраховані на одночасне перебування 150 вихованців. В 2021 році в будинку – інтернаті було зроблено поточний ремонт жилих приміщень. На кінець навчального року в дитячому будинку-інтернаті налічувалось 129 вихованці. На початок нового навчального року в закладі 129 вихованців: На 01.01.2021р.: дитяче відділення: 18 дітей, психоневрологічне відділення: 38 підопічних/вихованців, молодіжне відділення: 73 чоловіка.

Всі підопічні отримують виплати: соціальну пенсію, пенсію по втраті годувальника та соціальну допомогу. 69 вихованці мають опікуном директора закладу. 60 вихованець перебуває на обліку у службах у справах дітей.

Навчально-виховна робота організовується і проводиться відповідно до чинної нормативно-правової бази та міністерства праці та соціальної політики України, головного управління. Діти проходять оздоровлення в будинку – інтернаті де діти мали можливість відвідувати річку, ліс, ходили на екскурсії, проходили курс загартовування під керівництвом вихователів і наглядом медпрацівників. Крім того в будинку – інтернаті постійно проводиться просвітницька робота та пізнавально – розважальні заходи (спортивні ігри , конкурси , КВН , святкування дня народження, театральні вистави ) де діти з великим задоволенням брали участь, активно вболівали, що безумовно

викликало позитивні емоції які сприяли покращенню їхнього як психічного так і фізичного стану.

Головна увага приділялась забезпеченню належних умов для проживання, навчання та надання медичної допомоги дітям з психофізичними вадами розвитку. Робота по соціальному захисту вихованців здійснюється у напрямках: захисту особистих немайнових та майнових прав підопічних, здійснення догляду, забезпечення їх виховання, навчання та розвитку, при потребі й лікування.

Організація навчально – виховної, реабілітаційної роботи потребує корекції, першочерговим завданням якої є :

1. Створення адаптованих програм і методичних рекомендацій для організації навчально – виховної діяльності з урахуванням психічного, фізичного, інтелектуального стану підопічних, а також з подальшою реалізацією цих вмінь і навичок.

2. Система дитячої інтернатної установи має на своїй меті створення належних умов проживання, виховання і т. д., на жаль вона не ставить конкретної мети, щодо реалізації можливостей вихованців, в освоєнні ним конкретної практичної направленості і в подальшій реалізації її для покращення свого утримання і більш повного доступу до соціуму.

Кадровий склад Білопільському дитячому будинку-інтернат на 2021 р.

ЗА ВІКОМ:

Від 20 до 30 - 1 чол.

30 до 40 - 16 чол.

40 до 50 - 26 чол.

50 до 60 - 46 чол.

60 до 70 – 14 чол.

70 -1 чол.

Всього: 104 чол.

ЗА ОСВІТОЮ:

Вища – 15 чол.

Не повна вища – 31 чол.

Середня – 58 чол.

Трудовий колектив Будинку-інтернату становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Будинком-інтернатом. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні Будинком-інтернатом встановлюються даним Положенням відповідно до чинного законодавства України.

В Будинку-інтернаті між Власником або Уповноваженим органом і трудовим колективом укладається колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією Будинку-інтернату. Вимоги до змісту і порядок укладання колективного договору визначаються законодавством про колективні договори.

Рішення з соціально – економічних питань, що стосуються діяльності Будинку-інтернату, виробляються і приймаються його органами управління за участі трудового колективу і уповноважених ним органів.

Білопільський дитячий будинок-інтернат має наступну структуру (рис .3.1).

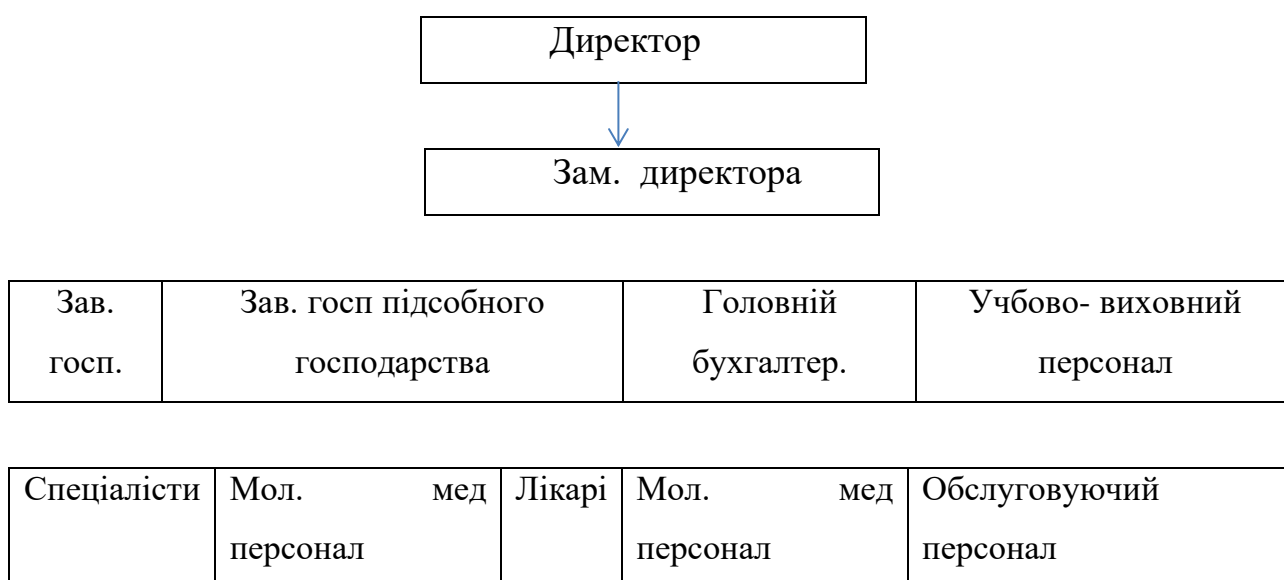


Рисунок 3.1 – Організаційна структура Білопільського дитячого будинку-інтернат



Структура організації по підрозділам представлена на рис. 3.2



Рисунок 3.2 – Структура організації по підрозділам

*Фінансово-економічна діяльність будинку-інтернату.* Будинок-інтернат є неприбутковою організацією та утримується за рахунок коштів обласного бюджету.

Основним плановим документом, який надає повноваження Будинку-інтернату щодо отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання своїх функцій та досягнення цілей, визначених на рік відповідно до бюджетних призначень, є кошторис Будинку-інтернату. Порядок складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторису Будинку-інтернату визначений чинним законодавством України.

Установа здійснює неприбуткову діяльність в установленому порядку. Самостійно організовує надання соціальних та інших послуг в рамках Закону України «Про соціальні послуги». Може надавати платні соціальні послуги. Розмір плати за соціальні послуги визначаються «Положенням про порядок надання платних послуг, залежно від змісту та обсягу послуг, що надаються. Порядок регулювання тарифів на соціальні послуги затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Будинок-інтернат за підсумками року надає фінансову звітність до Уповноваженого органу та Органу функціонального управління. Разом із звітністю надається інформація про виконання кошторису, про надходження

коштів з додаткових джерел фінансування, про їх розподіл та довідку про рух майна. На вимогу Уповноваженого органу може надаватися також інша інформація про фінансово-господарську діяльність Будинку-інтернату.

*Облік та звітність будинку-інтернату.* Будинок-інтернат здійснює ведення бухгалтерського, податкового, аналітичного та оперативного обліку результатів своєї господарської діяльності та забезпечує подання звітності до відповідних державних органів згідно з чинним законодавством України. Директор та головний бухгалтер Будинку-інтернату несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність обліку бухгалтерської, податкової, фінансової і статистичної звітності.

Будинок-інтернат здійснює відповідно до мети своєї статутної діяльності володіння, користування природними ресурсами у порядку, встановленому чинним законодавством України. Будинок-інтернат володіє, користується і розпоряджається майном, закріпленим за ним Власником для здійснення некомерційної господарської діяльності, у межах, встановлених чинним законодавством України, а також Власником. Власник здійснює контроль за використанням і збереженням переданого в оперативне управління майна безпосередньо або через Уповноважений орган і має право вилучати в Будинку-інтернаті надлишкове майно, а також майно, що не використовується, та майно яке використовується ними не за призначенням.

*Система мотивації в Білопільському дитячому будинку-інтернат.* Враховуючи той факт, що автор працює в дитячому будинку психологом. То він є безпосереднім учасником праці з персоналом, та мотивації співробітників до виконання своїх посадових обов'язків. Отже в дитячому будинку інтернат використовуються наступні методи управління персоналом заснованих на принципах мотивації:

- Грошова мотивація
- Моральна мотивація подяки, відзнаки, грамоти, визнання трудових заслуг

- Соціальні: персонал працює в системі людина-людина та має можливість для спілкування та участі в різних соціальних проектах
- В закладі використовується і негативна мотивація, працівник, може за не відповідальне виконання своїх посадових обов'язків, не отримати премії тощо
- За добросовісне виконання своїх функцій працівникам надаються відгуки
- В ході виконання своїх посадових обов'язків під час змін з персоналом проводяться мотиваційні бесіди, підбадьорюються, висловлюються подяки тощо.
- Працівникам надається можливість купувати продукти по зниженій ціні, що також створює мотиваційний ефект та відчуття задоволення що про працівника піклується керівництво установи.

Таким чином, всі ці фактори мотивують персонал установи до відповідального виконання своїх посадових обов'язків.

### **3.2 Аналіз системи управління персоналом в Білопільському дитячому будинку-інтернат**

*Потреби у забезпеченні персоналом:* заклад забезпечений персоналом частково, тому що, для обслуговування та розвитку підопічних/вихованців необхідно створити умови. Які потребують більшої кількості персоналу. Згідно з цілями які стоять перед працівниками закладу, вихованці потребують в більшому контакті з соціальним середовищем. Для цього необхідно створити умови для контакту з суспільством. А це потребує фахівців з соціальної роботи. Які будуть допомагати підопічним соціалізуватися в реальному соціальному середовищі. Це знайомство з соціальними органами громади. З банківськими структурами, де підопічні, які здатні до цього, зможуть отримати знання що таке гроші. Знайомство з лікарнею та медичними послугами. Та як їх отримати в реальних умовах. Знайомство з церквою, де підопічні зможуть задовольнити свої

релігійні потреби. Соціальні працівники повинні допомогти підопічним засвоїти основи національної культури, а для цього необхідно підопічним надати можливість відвідувати культурно-масові заходи. І це ще не все в чому є потреба у людини. В закладі недоходна посада лікаря-психіатра тому, що в закладі є психоневрологічне відділення. Та підопічні з потребою нагляду лікаря психіатра, фахівця. В закладі необхідно мати інклюзивних педагогів, медичних-психологів, та професійних реабілітологів.

*Потреби в навчанні:* враховуючи що заклад є специфічний, а саме, ціль закладу надання соціальних послуг особам з обмеженими можливостями. Персонал необхідно не менше як раз на квартал навчати: основам комунікації, управлінні своїми емоціями, умінню надавати послуги особам з особливими потребами. В закладі необхідно розвивати корпоративну культуру, яка буде навчати персонал професійності, людяності, толерантності. Кадри потребують в розумінні соціальних, гуманістичних, моральних цінностей. В розумінні що значить жити та працювати заради суспільного блага. Враховуючи той факт що, заклад є соціальним, в закладі повинні працювати люди з задатками до роботи в системі «людина - людина».

Система залучення кадрів: кадри залучаються з трудової біржи. Використання робочого часу та нормування праці: було висвітлено вище. Оплата праці відбувається по тарифам міністерства соціальної політики. Ставка з надбавкою та премія.

### **3.3. Удосконалення системи управління персоналом на основі мотивації у Білопільському дитячому будинку-інтернат**

Філософсько-світоглядний аспект:

*Місія організації.* Дитячий будинок створений для соціального захисту та догляду дітей з особливими потребами. В дитячий будинок потрапляють діти інваліди у яких або нема батьків зовсім, або батьки самі не змогли впоратися з доглядом за своїми дітьми. Дитячий будинок надає соціальні послуги,

психолого-педагогічні послуги, медичні послуги, трудової адаптації, побутові послуги, дитячий дім є місцем в якому особливі діти знайшли свою родину. Фактично в будинку діти отримують всебічний захист. Це і є місцем дитячого будинку. Створення належних умов для соціального захисту дітей з особливими потребами [14, с. 201-215].

*Філософія існування організації.* [15, с. 138-144] Організація створена для надання ряду послуг про які було сказано вище. Тому далі буде окреслимо саму філософію якою необхідно керуватися колективу який працює в подібній установі. Кожен працівник який переступає поріг даної установи повинен розуміти. Куди він іде та що він повинен робити для створення комфортних умов існування для дітей з особливими потребами. Усвідомлення того, що підопічні потребують особливого ставлення до себе. Персонал повинен розуміти ряд концептуальних положень:

- Толерантність/терпимість
- Гуманність/людяність
- Милосердя/доброта
- Любов до дітей
- Дисципліна/упорядкованість/зібраність
- Відповідальність
- Стриманість/уміння керувати своїми емоційними станами
- Порядність
- Комунікабельність
- Уміння керувати людьми з особливими потребами.

Даний концептуальний базис формує світоглядні переконання працівників та формують систему цінностей без яких не можливо якісно виконувати свої трудові обов'язки в дитячому будинку-інтернат.

*Корпоративна культура.* Не можливо уявити організацію без корпоративної культури. Не зважаючи на те розуміють працівники чи керівництво що в їхній організації є певна корпоративна культура. Корпоративна культура формується або стихійно та неконтрольовано, або планомірно та під

контролем керівника, та колективу. Корпоративна культура складається з ряду характеристик. Сутність корпоративної культури можна визначити наступним чином:

Корпоративна культура це -

- Система цінностей організації
- Ідеологія управління персоналом
- Сукупність норм поведінки

Компоненти корпоративної культури:

- Місія організації
- Система цінностей та норм
- Система лідерства
- Система комунікацій
- Положення індивіда в організації
- Стилi рішення конфліктів
- Прийнятна система символів, організаційні табу, ритуали
- Моделі поведінки
- Стил ь керівництва організацією
- Норми ділового спілкування
- Традиції та звичаї
- Усвідомлення себе та свого місця в організації
- Зовнішній вигляд, одяг та презентація себе
- Усвідомлення часу та його використання
- Процес розвитку робітників
- Трудова етика

Отже корпоративна культура є системою принципів які управлінці мають використовувати в розвитку організації [16]. Компоненти корпоративної культури про які йшла мова вище формуються або свідомо, або не свідомо. Та є в наявності, майже, у кожній організації. Не дооцінка елементів корпоративної культури може коштувати для організації та її керівництва великої ціни. Тому усвідомлення системи корпоративної культури є одним із най важливіших

аспектів в управлінні організацією. А також в мотиваційній функції менеджменту. Про яку ми викладемо далі.

*Функції мотивація персоналу.* Ґрунтуючись на попередньому дослідженні наукової літератури, рекомендовано мотивувати персонал установи, наступним чином:

- Мотивація за потребами
- Мотивація за цілями
- Мотивація на принципах корпоративної культури

*Мотивація за потребами.* Успіх організації на пряму залежить від ефективної роботи колективу. Колектив – це сукупність робітників об'єднаних загальними цілями які стоять перед організацією. Тому керівництву організації необхідно розуміти як мотивувати колектив для досягнення цілей які стоять перед організацією. Не вдаючись в структуру організації. Всі підрозділи організації мають одну ціль створити належні умови для вихованців та підопічних. В закладі ролі регламентовані. Тому залишається сформулювати саму мотиваційну систему. Отже кожний працівник має ряд потреб які їх мотивують до трудової діяльності. Основні потреби які мотивують працівників.

- Матеріальні: їжа, одяг, житло, авто тощо.
- Соціальні: спілкування, прийняття, влада, бути причетним до когось, або до чогось, дружба тощо.
- Духовні: знання, естетичні переживання, успіх, розвиток, самореалізація тощо.

Керівникам необхідно розуміти що мотивує людину до роботи. Та свідомо керувати процесом мотивації, даючи можливість задовольняти потреби персоналу.

*Мотивація за цілями.* Враховуючи те, що людина є істотою цілеспрямованою. Необхідно це розуміти керівникам. Людині для діяльності необхідна ціль, до якої вона буде рухатися долаючи перешкоди. Кожен керівник підрозділу повинен розуміти сам, та встановлювати цілі для своїх підлеглих до яких персонал має рухатися. Трудова діяльність є активним, цілеспрямованим

процесом. Аналізуючи структуру діяльності, її можна охарактеризувати наступним чином, у діяльності є:

- Потреба
- Мотив
- Ціль
- Дія
- Задоволення або не задоволення [17, с. 122-147].

Отже цільова мотивація є одним із методів управління персоналом. Який допомагає виконавцям усвідомити бачення кінцевого результату до якого необхідно рухатися. Цей результат повинен усвідомлювати керівник. Та уміти його передати керівникам підрозділів, які в свою чергу повинні донести їх до підлеглих/виконавців так щоб вони змогли виконати якісно свою роботу.

*Мотивація заснована на принципах корпоративної культури.* З часів коли люди почали об'єднуватися в організовані та складні суспільні об'єднання. Почала формуватися прото-корпоративна культура. В кожній групі є соціо-культурний аспект. Культура – це спосіб життєдіяльності людини, обумовлений цивілізацією та представлений в матеріальних і духовних цінностях. Створених в сфері відносин людини до самої себе, других людей, суспільства в цілому та природи. Культура протиставляється природному, на що не впливає дух людини. Корпоративна культура – є творінням людського духу. Вона сама собою не з'являється. Корпоративна культура працює за таким принципом, с початку люди створюють культуру, а потім культура створює людей. Керівники повинні буди творцями корпоративної культури тому, що культура сама собою не з'являється. Її необхідно створити. Архітектуру корпоративної культури треба створювати свідомо. Тому що, вона буде формуватися несвідомо. Бо люди є творцями духовного. Отже керівництво має стати свідомим творцем корпоративної культури. Бо вона і є тією системою принципів завдяки якій організація рухається цілеспрямовано до своїх цілей. Система орієнтирів для всієї організації яка керує організацією в той час коли керівника немає в установі. Вона мотивує та невидимо керує.



## ВИСНОВКИ

В дослідженні було проведено аналіз наукової літератури. На предмет управління персоналом та мотивації персоналу. Було проаналізовано основні теорії мотивації персоналу. Та було визначено що мотивація персоналу включає в себе, розуміння керівником/менеджментом основ психологічних знань. Психологія дає розуміння мотиваційного механізму людини та колективу. Характеризує яким чином людина стимулюється до певних рухів та дій.

Було доведено що людина мотивується до діяльності потребами. А. Маслоу заклав фундамент для розуміння мотиваційної сфери людини. Та сформулював систему/піраміду потреб які керують людською діяльністю. Мак Клеланд доповнив її тим, що людина має потреби у владі, успіху та бажанню бути причетним до спільноти. Інші дослідники також зробили свій вклад в розробку системи мотивації людини, що і було проаналізовано в дослідженні.

В другому розділі було проаналізовано та сформульовано класифікацію мотивації персоналу. Та було охарактеризовано основні методи стимуляції персоналу до діяльності.

В третьому розділі було проаналізовано установу Білопільського дитячого будинку-інтернат. Та розроблено систему рекомендацій які допоможуть на основі наукових принципів мотивувати персонал до виконання своїх посадових обов'язків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Бібліотека Букліб працює за підтримки агентства Magistr.ua Режим доступу: <https://buklib.net/books/22790/>
2. Менеджмент (2003) Електронний ресурс <https://library.if.ua/book/36/2439.html>
3. МЕНЕДЖМЕНТ Електронний підручник. Режим доступу: <http://192.162.132.48:5000/MyWeb/manual/menedjment/menedjment/2.3/2.3.htm>
4. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
5. Madsen K. V. Theories of motivation. A comparative study of modern theories of motivation / K. V. Madsen– Kent State Univ. Press, 4 ed., 1968. – 365 p.
6. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: [Електронний ресурс] навч, посібн. [для студ. вищ.навч. закл.] І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. – Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. – 480 с. Режим доступу [https://pidru4niki.com/75144/menedzhment/teoriya\\_kleytona\\_alderfera](https://pidru4niki.com/75144/menedzhment/teoriya_kleytona_alderfera)
7. Герцберг Ф., Мотивація до праці: Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Снідерман Б., Пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
8. Ходаківський Є. І. Психологія управління. Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. Електронний варіант: Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 664 с. Режим доступу: [https://pidru4niki.com/14110906/psihologiya/teoriya\\_nabutih\\_potreb\\_devida\\_maklellanda](https://pidru4niki.com/14110906/psihologiya/teoriya_nabutih_potreb_devida_maklellanda)
9. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Л. І. Михайлова., - К.: Центр учбової літератури, 2007. 248с.
10. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ.

- Спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103с.
- 11.Кулініч І. О., Психологія управління: [Електронний ресурс] Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 292 с. Режим доступу: [https://pidru4niki.com/12810419/psihologiya/trudova\\_diyalnist\\_osobistosti\\_or\\_ganizatsiyi\\_osoblivosti\\_mehanizmi\\_regulyatsiyi](https://pidru4niki.com/12810419/psihologiya/trudova_diyalnist_osobistosti_or_ganizatsiyi_osoblivosti_mehanizmi_regulyatsiyi)
- 12.Ігнат'єва І А. Корпоративне управління [текст] : підручник. / І. А. Ігнат'єва, І-26 О. І. Гарафонова - К. : "Центр учбової літератури", 2013. - 600 с. Електронний варіант: [https://pidru4niki.com/1365060652454/menedzhment/korporativna\\_kultura](https://pidru4niki.com/1365060652454/menedzhment/korporativna_kultura)
13. Буковинська М. П., Філософія організації як стратегічний інструмент управління М.П. Буковинська., Н. Корж. [Електронний ресурс] Наукові праці НУХТ № 44 Економіка підприємства та соціальний розвиток// 138-144с.
- 14.Шершньова З. Є., Стратегічне управління: Підручник. – 2 ге. Вид., перероблене К.: КНЕУ, 2004. – 699с.
- 15.Мостецька Т. Л., Менеджмент. Т. Л. Мостецька. В. О. Новак. М. Г. Луцький. М. А. Міненко. Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690с.
- 16.Мостецька Т. Л., Менеджмент. Т. Л. Мостецька. В. О. Новак. М. Г. Луцький. М. А. Міненко. Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690с.
- 17.Виноградський М. Д. Управління персоналом: // М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова/ [Електронний ресурс]2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с. Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya\\_personalom\\_sistemi\\_menedzhmentu\\_organizatsiy](https://pidru4niki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sistemi_menedzhmentu_organizatsiy)